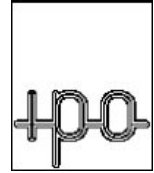




JOHANNES KEPLER
UNIVERSITÄT LINZ
Netzwerk für Forschung, Lehre und Praxis



Universitätslehrgang Sozialmanagement

Konfliktmanagement

Mag. Dr. Markus Pöcksteiner



Konfliktmanagement

Inhalt

TEIL A: THEORIE

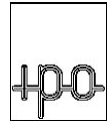
I.	EINLEITUNG.....	2
1.1.	Der Konflikt – Störung des Alltags.....	2
1.2.	Gegnerschaft – das Prinzip des Konflikts.....	2
II.	BEGRIFF UND DEFINITION.....	3
2.1.	Begriff.....	3
2.2.	Definition.....	3
III.	KONFLIKTARTEN.....	4
3.1.	Intrapersonelle Konflikte.....	4
3.2.	Interpersonelle Konflikte.....	4
3.3.	Konflikte in Gruppen und Organisationen.....	5
IV.	FUNKTIONEN DES KONFLIKTS.....	7
4.1.	Nachteile von Konflikten.....	7
4.2.	Vorteile von Konflikten.....	7
V.	KONFLIKTE UND EMOTIONEN.....	9
VI.	KONFLIKTVERLÄUFE.....	10
6.1.	Die Eskalationsdynamik.....	10
6.2.	Der Konfliktverlauf.....	11
6.3.	Heiße und kalte Eskalationen.....	14
VII.	KONFLIKTINTERVENTIONEN.....	16
7.1.	Präventive Interventionen.....	16
7.2.	Kurative Interventionen.....	16
7.3.	De-eskalierende Interventionen.....	17
7.4.	Eskalierende Interventionen.....	17
VIII.	SPECIAL: KONFLIKTE IM NONPROFIT-SEKTOR.....	18
8.1.	Strukturkonflikte in NPOs.....	18
8.2.	Spannungsfelder in NPOs.....	18

TEIL B: PRAXIS

IX.	KONFLIKTEN VORBEUGEN.....	21
9.1.	Besonderheiten und Eigenheiten einzelner Mitarbeiter berücksichtigen.....	21
9.2.	Für gute Arbeitsbedingungen sorgen.....	22
9.3.	Eine Konfliktkultur aufbauen	24
X.	KONFLIKTE ERKENNEN	25
10.1.	Anzeichen von Konflikten	25
10.2.	Anlass und Ursache trennen.....	27
10.3.	Konfliktarten unterscheiden	27
XI.	MIT KONFLIKTEN UMGEHEN	28
11.1.	Negative Techniken im Umgang mit Konflikten vermeiden.....	28
11.2.	Sachliche Problemlösungen anstrengen	30
11.3.	Den eigenen Konfliktstil berücksichtigen.....	30
11.4.	Eigene Konfliktfähigkeit stärken	31
XII.	KONFLIKTE LÖSEN	33
12.1.	Gute Voraussetzungen schaffen	33
12.2.	Konflikte schlichten	34
12.3.	Konfliktlösungen schrittweise erarbeiten.....	35
12.4.	Standpunkte und Interessen trennen	36
12.5.	Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten.....	36
12.6.	Vereinbarungen treffen und kontrollieren	37
XIII.	KONFLIKTGESPRÄCHE FÜHREN	38
13.1.	Konfliktgespräch vorbereiten	38
13.2.	Konfliktgespräch ohne Schlichter	39
13.3.	Konfliktgespräch mit Schlichter	40

Teil C: ANHANG

XIV.	LITERATUR.....	43
XV.	REFERENT	43



TEIL A: THEORIE

I. EINLEITUNG

1.1. Der Konflikt – Störung des Alltags

Alle Konflikte haben ein gemeinsames Merkmal: Sie werden als Störung des normalen Lebens empfunden und halten uns von einem gewohnten Handlungsablauf ab. Am einfachsten lässt sich das mit einem Stau auf dem Weg zur Arbeit vergleichen. Jeder hat seine eigene Methode, mit dieser Situation umzugehen: schimpfen, tagträumen, sich ärgern, gelassen Musik hören, hupen. Eines ist jedoch gewiss: Die Störung muss beseitigt werden, bevor wir weiterfahren können.

Für Konfliktsituationen, die überall und täglich in unterschiedlichster Form auftauchen, haben wir uns im Laufe unseres Lebens ähnliche Handlungsmuster zugelegt. Unser Verhalten passt sich allerdings dem Anlass und Ausmaß des Konfliktes an – spielt er sich nun auf privater Bühne ab oder im Job, geht es um eine Kleinigkeit oder um eine wichtige Entscheidung. Wie wir mit ihm umgehen, hängt also auch von der Art des Konfliktes ab, von dem Stil, in dem er ausgefochten wird, und von den Folgen für uns.¹

1.2. Gegnerschaft – das Prinzip des Konflikts

Zu einem Konflikt, den wir mit anderen austragen, gehört das Gefühl der Gegnerschaft wie das Salz in die Suppe. Dieses Gefühl verleitet dazu, dass wir Gegensätzliches schärfer wahrnehmen als diejenigen Punkte, die uns vielleicht mit dem anderen verbinden könnten. Wir suchen unbewusst nach Aspekten, die uns vom anderen abgrenzen, um unseren Standpunkt besser verteidigen zu können. Wir arbeiten nicht mehr auf eine gemeinsame Lösung hin, sondern versuchen unsere Ansicht durchzusetzen. Misstrauen und Argwohn nehmen in dem Maße zu, in dem sich unsere Wahrnehmung einseitig verzerrt. Statt zuzuhören, was der andere wirklich sagt, unterstellen wir ihm schlechte Absichten.

Im nächsten Schritt kommt es zu offenen Feindseligkeiten oder versteckten Maßnahmen, um den anderen bloßzustellen und ihm zu schaden. Dies ist die klassische Eskalation eines Konfliktes, in dem der Partner zunächst als Gegner, zuletzt als Feind empfunden wird. Leider zieht jede der genannten Verhaltensweisen die anderen fast unweigerlich nach sich – wenn wir nicht rechtzeitig die Notbremse ziehen.²

¹ <http://wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/index,page=1309014,chunk=1.html>

² <http://wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/index,page=1309014,chunk=2.html>

II. BEGRIFF UND DEFINITION

2.1. Begriff

Der Konflikt 1. Zwiespalt, Widerstreit; innerer K.; in einen K. geraten; jmdn. in einen K., in ~e bringen **2.** Zerwürfnis, Streit, Auseinandersetzung; einen K. heraufbeschwören; einen K. mit jmdm. haben; einen K. mit jmdm. austragen; mit dem Gesetz in K. kommen ein Gesetz übertreten, straffällig werden; militärischer K. Gefecht, Kampf [lat. conflictus »Zusammenstoß, Kampf«, eigtl. »das Zusammenschlagen«, zu confligere »zusammenstoßen, im Kampf aneinander geraten«]³

2.2. Definition

Die Zahl der Definitionen von Konflikten ist Legion. Wir wollen uns im Folgenden vorwiegend mit sozialen Konflikten auseinandersetzen, also weniger mit inneren Konflikten einer Person wie bspw. der Frage, ob jemand seinen Job wechseln solle oder nicht.

Eine sehr breite Umschreibung liefert D. Berlew: »Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat«. Diese Definition würde allerdings jeden Menschen als konfliktbeladen beschreiben und ist deshalb für uns unbrauchbar.

Eine sehr umfassende Definition hingegen liefert der österreichische »Konfliktpapst« Friedrich Glasl⁴ – sie ist für unsere Zwecke allerdings zu detailliert.

Die Definition von Bruno Rüttinger⁵ erscheint uns hingegen theoretisch wie praktisch am brauchbarsten. Wir wollen im Folgenden von ihr ausgehen:

Definition »Sozialer Konflikt«

»Soziale Konflikte sind

- *Spannungssituationen*
- *In denen zwei oder mehr Parteien,*
- *die voneinander abhängig sind,*
- *mit Nachdruck versuchen,*
- *scheinbare oder tatsächlich vereinbare Handlungspläne*
- *zu verwirklichen und*
- *sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.«*

³ <http://wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/index.page=1877948.html>; 22.02.2006

⁴ Glasl, S. 17f

⁵ Rüttinger, S. 22

III. KONFLIKTARTEN

Man kann Konflikte nach verschiedenen Gesichtspunkten einordnen. Zweckmäßig ist, sich zu überlegen, wie viele Personen betroffen sind und in welchem Umfeld sich der Konflikt abspielt. Wichtig ist auch, sich zu fragen, ob man es mit **»verdeckten«** Konflikten zu tun hat, die sich unter der Oberfläche und oft nach ganz eigenen Regeln entwickeln. Das Gegenstück dazu ist der **»offene«** Konflikt, der im negativen Fall in einen hitzigen Kampf ausartet und im positiven Fall in eine Diskussion mündet, die zu einer gemeinsamen Problemlösung führt. Schließlich unterscheidet man noch **»spontane«** Konflikte, die auch in der Öffentlichkeit unter wildfremden Personen ausbrechen können.

Nach Anzahl der Personen und Umfeld können wir folgende Konfliktarten differenzieren:⁶

3.1. Intrapersonelle Konflikte

Dies sind die Konflikte, die wir mit uns selbst ausfechten. Häufig geht es um Entscheidungen, die wir fällen müssen. Ein typisches Beispiel wäre: Ich muss mich entscheiden, ob ich eine neue Arbeitsstelle in einer anderen Stadt annehme oder ob ich mich innerhalb Ihrer Firma auf einen anderen Posten bewerben sollen.

Wir müssen mit dem Gefühl leben, dass sich die Entscheidung als falsch herausstellen könnte. Wie gut wir das schaffen, ist ein wichtiges Indiz für unsere Fähigkeit, auch mit anderen Konflikten umzugehen.

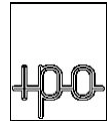
Intrapersonelle Konflikte können – wenn sie nicht geklärt werden – zu interpersonellen Konflikten auswachsen, und in der Folge die Beziehungen zu anderen beeinträchtigen.

3.2. Interpersonelle Konflikte

Das sind alle zwischenmenschlichen Konflikte, in die zwei Personen oder kleine Gruppen, z.B. eine Familie oder Freundesclique, verwickelt sind. Hier spielen Gefühle immer mit, außerdem unser Rollenverhalten und unsere Grundeinstellung gegenüber anderen Menschen.

Es empfiehlt sich auch zu prüfen, ob es sich bei diesen Konflikten um so genannte *Bedürfnis-* oder *Wertkonflikte* handelt. Eine Unterscheidung zwischen Bedürfnis- oder Wertkonflikten wirkt sich auf die Methoden zu ihrer Bewältigung aus.

⁶ <http://wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/index,page=1309014,chunk=1.html>



Bedürfniskonflikte

Hier fühle ich mich direkt vom Verhalten einer anderen Person gestört oder in der Erfüllung meiner Bedürfnisse behindert. Beispiele:

- *Ich möchte früh Schluss machen, mein Chef braucht mich für eine dringende Arbeit.*
- *Ich kann nicht einschlafen, weil meine Nachbarin im Wohnheim laute Musik spielt.*

Wertkonflikte

Im Gegensatz dazu haben Wertkonflikte keine direkten Auswirkungen auf Sie, Sie möchten jedoch unbedingt, dass die andere Person ein Verhalten ändert, das Sie für falsch halten. Beispiele:

- *Mein Sohn hat zum 18. Geburtstag Geld von seiner Patin bekommen und möchte ein Motorrad anzahlen; Ich selbst meine, dass er den Betrag »für später« aufs Sparkonto legen sollte.*
- *Ich möchte nicht, dass meine Tochter sich den Bauchnabel piercen lässt.*

3.3. Konflikte in Gruppen und Organisationen

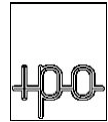
In allen hierarchisch strukturierten Verbänden ist die ganze Bandbreite an Konflikten vertreten. Das beste Beispiel liefert die Arbeitswelt. In jeder Firma prallen verschiedene Persönlichkeiten, Bedürfnisse und Interessen aufeinander. Hier finden sich:⁷

- ◆ **Zielkonflikte:** auf Grund unterschiedlicher Zielvorstellungen und Zielgewichtungen
- ◆ **Beurteilungskonflikte:** auf Grund unterschiedlicher Einschätzung von Handlungsfolgen
- ◆ **Verteilungskonflikte:** auf Grund unterschiedlicher Arbeitsbelastung und Verteilung von Privilegien
- ◆ **Rollenkonflikte:** auf Grund unterschiedlicher Positionierungen im Beruf, vor allem beim Neueinstieg in den Arbeitsprozess
- ◆ **Machtkonflikte:** auf Grund von Machtstreben

Arbeitsbedingte Konflikte

Konflikte, die aus der Arbeitssituation entstehen, können ihre Ursache in schlechten Rahmenbedingungen haben, an denen im Extremfall nichts zu ändern ist. Es kann aber auch teilweise an der Führung liegen, die entweder die Rahmenbedingungen mit geschaffen hat, keine Änderungen wünscht oder sie nicht aktiv angeht. Oder zumindest nicht für eine gerechte Verteilung der Lasten innerhalb der Arbeitsgruppe gesorgt hat. In die Verantwortung müssen Vorgesetzte insbesondere bei folgenden Problemen genommen werden:

⁷ erweitert: Rosenstiel, S. 278f



- ◆ unklare Zuständigkeiten
- ◆ Über- oder Unterforderung der Mitarbeit
- ◆ mangelhafte Organisation der Abläufe
- ◆ falsche Personalentscheidungen

Genannt sind hier bewusst nicht Meinungsverschiedenheiten in Sachfragen nach dem Motto »Wer ist der richtigen Meinung?«. Solche Meinungsverschiedenheiten sind für die Lösung komplexer Probleme und für die Suche nach der richtigen Lösung eher von Vorteil als von Nachteil. Die Fronten dürfen sich aber nicht verhärten, sonst kann sich tatsächlich nach und nach ein Konfliktpotenzial aufbauen.

IV. FUNKTIONEN DES KONFLIKTS

4.1. Nachteile von Konflikten

Kaum jemand wird sich über Konflikte freuen – zumindest nicht über solche, die einen selbst betreffen. Auch wenn man immer wieder hört, dass Konflikte beruflich wie privat unausweichlich seien und Weiterentwicklung ermöglichen, werden sie von den meisten Menschen zunächst als störend erlebt. Einige Gründe dafür sind:⁸

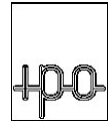
- ◆ **Harmoniestörer:** Harmonie, Entspannung, das Erleben von Akzeptanz und Einheit stellen ein – mehr oder weniger stark ausgeprägtes – Grundbedürfnis menschlicher Existenz dar. Konflikte stören diese Harmonie, erzeugen Anspannung, haben das Potenzial, Einheit zu zerstören, und sind daher fast immer mit emotionaler Belastung verbunden.
- ◆ **Eskalationsgefahr:** Konflikte sind in ihrem Verlauf nicht immer beherrschbar. Ihre innere Dynamik kann zu schwer kontrollierbarer Eskalation führen. Auf Grund der Offenheit ihres Ausgangs sind Konflikte oft mit dem Gefühl von Angst verbunden.
- ◆ **Personalisierung:** Organisationen geben häufig vor, durch ihre Ordnungsmuster Konflikte zu lösen (aufzulösen). Insbesondere die Hierarchie gilt als Ordnungsform der Konfliktlösung durch institutionalisierte Delegation auf die nächst höhere Rang- und Entscheidungsstufe. Bleiben Konflikte übrig, so besteht die Neigung, diese den handelnden Personen als individuelle Defizite zuzuschreiben. Solcherart personalisierte Konflikte verbinden sich häufig mit der Wahrnehmung und Zuschreibung von Fehler, Versagen und Schuld.

4.2. Vorteile von Konflikten

Gegensätzliche Positionen sind häufig Ausdruck unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse, sodass sich in aller Regel auch eine emotionale Beteiligung der Akteure an Konflikten verbindet. Konflikte setzen einen minimalen Lösungszwang voraus, führen aber nicht grundsätzlich zu Eskalation. Sie sind Ausdruck des in komplexen Situationen erwartbaren Aufeinandertreffens unterschiedlicher Sichtweisen und Erwartungen. Gelingt es, über persönliche Zuschreibungen im Sinn von Schuld/Unschuld oder Rechthaben/Nicht-Rechthaben hinaus zu denken, wird der Blick für das positive Potenzial von Konflikten frei:⁹

⁸ Badelt, S. 443f

⁹ Badelt, S. 444f



- ◆ **Konflikte bringen und halten Menschen zusammen.** Konflikte als »Kommunikation eines Widerspruchs« (Luhmann, 1984) zwingen die Beteiligten, einander ernst zu nehmen und sich mit der Person sowie den Argumenten des anderen auseinander zu setzen. Interessengegensätze werden nur dann zum Konflikt, wenn die Betroffenen ein gemeinsames Ziel erreichen müssen oder wollen bzw. wenn keiner seine Ziele ohne den anderen erreichen kann.
- ◆ **Konflikte machen Unterschiede sichtbar.** Sie ermöglichen ihre Bearbeitung und zeigen die in einem Sozialgebilde vorhandenen Unterschiede auf. Indem Sie diese zum Thema machen werden sie Grundlage für Selektion und adäquate Arbeitsteilung.
- ◆ **Konflikte sind Motor für Weiterentwicklung.** Die meisten Veränderungen in der menschlichen Geschichte waren mit Konflikten verbunden. Auch in Organisationen können Konflikte Anlass und Antriebskraft für Weiterentwicklung und damit für verbesserte Anpassungsfähigkeit gegenüber dynamischen und komplexen Umwelten sein.
- ◆ **Konflikte erweitern das Blickfeld.** Moderne Organisationen bestehen aus partiell verselbstständigten Subsystemen, die jeweils systemspezifische Eigenlogiken entwickeln. Diese teils widersprüchlichen Sichtweisen sind notwendige Folge der internen Differenzierung und bis zu einem gewissen Grad durchaus funktional. Sofern die Vermittlung dieser unterschiedlichen Sichtweisen in produktiver Weise erfolgt, dienen Konflikte der Entwicklung und Nutzung von Differenzen und damit der Komplexitätsverarbeitung.

Das Hervorstreichen möglicher Funktionen von Konflikten soll nicht als Plädoyer für eine einseitig positive Bewertung von Konflikten gesehen werden, da sie funktional ambivalent sind.

Konflikte können positive wie negative Effekte haben und verursachen mitunter hohe persönliche und organisationale Kosten. Damit wird die Unterscheidung von vermeidbaren Streiten und notwendigen Konflikten wichtig. Werden allerdings Letztere unter den Teppich gekehrt, entstehen in der Regel höhere Kosten, als durch offene Konfliktaustragung riskiert werden.

Die entscheidende Frage für das Management lautet in diesem Fall nicht: »Wie kann ich Konflikte vermeiden?«, sondern: »Wie kann ich Konflikte nutzen, um zu besseren Lösungen zu gelangen?« Zwischen dem Auftreten des Konflikts und der Lösungssuche ist eine Phase der Konfliktdiagnose anzuraten.

V. KONFLIKTE UND EMOTIONEN

Konflikte setzen uns unter Druck. Selbst wenn wir sie selbst heraufbeschworen haben oder sie sogar begrüßen, steigt der Adrenalinpegel an, bis wir sie bewältigen konnten. Gefühle sind also immer beteiligt.

Das ist ein Überbleibsel aus der Zeit unserer Urahnen, die in Stresssituationen vor der Wahl standen, zu kämpfen oder weg zu laufen. Rein biologisch gesehen, läuft immer noch das gleiche Muster in unserem Körper ab: das Herz klopft, der Blutdruck steigt, die Muskeln spannen sich an... Diese Erregung, die ganz normale Angst oder den durchaus berechtigten Ärger unter Kontrolle zu bringen, ist jedoch eine wichtige Voraussetzung, um einen Konflikt mit fairen Mitteln überhaupt zu bewältigen.



Manchen Menschen gelingt das nicht, da sie sich in Konfliktsituationen ohnmächtig fühlen. Sie haben in ihrer Kindheit erfahren, dass sie anderen ausgeliefert waren und nichts zur Veränderung einer Situation beitragen konnten. Dieses Gefühl der Unterlegenheit und Machtlosigkeit kann in der Konfrontation zu offener Aggression, sprich Gewalt führen. Oder es entlädt sich in blindem Aufbegehren, Rechthaberei, Ironie und Herabsetzung von anderen. Der Konflikt wird hier als Kampf verstanden, aus dem nur Sieger und Verlierer hervorgehen können.

Vielen Personen machen die heftigen Emotionen, die mit einem Konflikt einhergehen, Angst, und sie versuchen ihnen aus dem Weg zu gehen. Sie fressen ihre Wut buchstäblich in sich hinein, da sie nicht glauben, eine Konfrontation überstehen zu können. Dies betrifft häufig Frauen, denen anezogen wurde, sich möglichst »lieb und nett« zu verhalten.¹⁰

¹⁰ <http://wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/index,page=1309014,chunk=3.html>

VI. KONFLIKTVERLÄUFE

In Konfliktsituationen sind viele Mechanismen gleichzeitig wirksam. Sie führen im Wechselspiel zur zunehmenden Verzerrung der Perzeptionen, zur Fixierung der negativen und feindseligen Einstellungen und zu destruktiverem Verhalten der Konfliktparteien.

6.1. Die Eskalationsdynamik

Für das Verständnis der wichtigsten Faktoren, die den Eskalationsprozess vorantreiben, lassen sich einige Mechanismen beschreiben, die zueinander zumeist in einem paradoxen Verhältnis stehen. Was immer die Parteien aus den Mechanismen heraus tun, um Herr der Lage zu werden, sie manövrieren sich von Mal zu Mal nur noch tiefer in den Konflikt hinein.

Wir wollen diese Basismechanismen (oder Tendenzen) kurz so charakterisieren:¹¹

1. **Zunehmende Projektion:** Die Konfliktparteien neigen dazu, die andere Seite als Ursache aller Probleme und Frustrationen zu sehen; sie projizieren alles Negative auf die Gegenpartei. Andererseits frustrieren sich die Konfliktparteien mit unbeherrschten Aktionen selbst. Dadurch wächst auf beiden Seiten das Unbehagen mit sich selbst.
2. **Ausweitung der Streitthemen:** Von den Konfliktparteien werden immer mehr Punkte in den Konflikt gezogen und zu «Konflikt-Issues» gemacht, so dass die Streitfragen an Anzahl, Umfang und Komplexität zunehmen. Andererseits neigen die Konfliktparteien dazu, die Situation stark zu vereinfachen, zu simplifizieren.
3. **Verflechtung von Ursache und Wirkung:** Im Konflikt werden Streitpunkte aus der subjektiven bzw. objektiven Sphäre zusehends miteinander vermischt und verflochten; klare und eindeutig benennbare Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge sind nicht zu bestimmen. Die Konfliktparteien neigen jedoch zu simplifizierten Erklärungsmodellen über Ursachen und Wirkungen im Konflikt.
4. **Personifizierung:** Während die Konfliktparteien einen stets weiteren Personenkreis zur eigenen Unterstützung in den Konflikt einbeziehen (Ausweitung des sozialen Umfangs), neigt die Art der Auseinandersetzung dazu, mehr und mehr zu personifizieren; die «Face-to-face Kontakte» nehmen
5. **Beschleunigung durch Bremsen:** Durch Erhöhung der Gewaltandrohung hoffen die Konfliktparteien gegenseitig, dass die andere Seite nachgeben möge – die tatsächliche Wirkung ist jedoch umgekehrt: der Gegner reagiert darauf gewaltsamer; dadurch tritt eine Beschleunigung der Eskalation auf.

¹¹ Glasl, S. 207f

Was als Abschreckung und »Bremse« beabsichtigt ist, wirkt als Provokation und Beschleunigung.

6.2. Der Konfliktverlauf

Konfliktverläufe wurden von verschiedensten Theoretikern beleuchtet und analysiert. Das auf der folgenden Seite dargestellte Phasenmodell stammt von Glasl¹² und gliedert Konflikte in 9 mögliche Eskalationsstufen.

Gesamtbild der neun Eskalationsstufen

Die Eskalation des Konfliktes zeigt über die neun Stufen eine Reihe wesentlicher Veränderungen (die Zahlen bezeichnen die Stufen):

- 1. Die Perzeption der Gesamtsituation:** Die Parteien richten sich anfänglich auf die Differenzen in der Objektsphäre, später (4-6) verlagert sich die Aufmerksamkeit auf die Differenzen in der Subjektsphäre. Dort meinen die Konfliktparteien die Kernprobleme zu finden. Schließlich werden die Beziehungen zwischen den Akteuren wie Sachfragen betrachtet und ohne menschliche Regungen zu lösen versucht (7-9).
- 2. Die Einstellungen der Konfliktparteien:** Auf den Stufen 1-3 herrschen gemischte Motive, d.h. kooperative zusammen mit kompetitiven Einstellungen vor. Danach (4-6) tritt die »Win-lose«-Haltung auf, die zu einer Polarisierung in allen Bereichen führt. Zuletzt (7-9) erkennen die Parteien, dass es nichts zu gewinnen gilt und höchstens der eigene Verlust geringer gehalten werden kann als der für die Gegenseite. Dadurch tritt eine Verbitterung und Verhärtung auf, die eine schnelle Gewaltsteigerung vorantreibt. Durch die Verschlechterung der gegenseitigen Kommunikation verstärken sich die negativen Einstellungen vom Misstrauen zum Gesamtbild der neun Eskalationsstufen grundsätzlichen Argwohn (2-4) bis zur autistischen Feindseligkeit (5-6) und zum Hass auf den Gegner (6-8), der auch im Selbsthass enden kann.
- 3. Die gegenseitigen Beziehungen:** In den Anfängen merken die Parteien, dass sie hinsichtlich der gegenseitigen Beziehungen einander Probleme bereiten können und deswegen auf der Hut sein müssen. Danach suchen sie eine Position der Überlegenheit (2-3), die später in Streben nach Dominanz und Unterdrückung übergeht (4-7). Die gegenseitigen Beziehungen werden somit zu einer ständigen Quelle des Ärgerisses und binden alle Energien. Die Parteien fixieren einander im Tun auf stereotype Bilder (3-4), später auf die Doppelgänger (5-6), wobei sie einander in diese Rollen manövrieren und darin bekämpfen. In den Endphasen (7-9) versuchen die Parteien, den Gegner von sich abzuschütteln und die Situation im Alleingang für sich zu bestimmen.

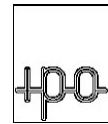
¹² Glasl, S. 233

- 4. Die Beeinflussungsbemühungen der Parteien:** Die ursprüngliche Flexibilität der Auffassungen verhärtet zu Standpunkten (2-3), die extrem und fixiert vertreten werden. Dennoch zielen die Beeinflussungsversuche auf die sachlichen Fragen; Zug um Zug verlagert sich die intellektuell-verbale Auseinandersetzung auf die Ebene des Tuns (3: Strategie der vollendeten Tatsachen); danach wird über den Umweg der Beeinflussung der Position der gegnerischen Partei Einfluss in den Sachfragen erhofft (3-4). Dies mündet in Maßnahmen, die direkt auf die Position der Gegenpartei gerichtet sind (5-6). Mittels der Drohstrategien (6) treiben die Parteien einander immer mehr in die Enge und beschneiden einander gegenseitig die Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Sie manövrieren einander in die Rolle des Reagierenden, der »keine andere Wahl hat, als zuzuschlagen«. Zuletzt (7-8) bildet sich die Überzeugung, dass nur ohne den Gegner ein sachlicher Fortschritt erzielt werden kann. Die andere Partei muss deshalb schonungslos eliminiert werden.
- 5. Das Verhältnis zu bestehenden Normen:** Zu Beginn werden bestehende Normen voll anerkannt und die Parteien hüten sich davor, diese zu verletzen. Später (4—5) versuchen sie, Lücken im Maschennetz zu erkennen und gegen die andere Partei zu gebrauchen, ohne offensichtlich die Normen zu brechen. Danach (6-8) kennen sie keine Sorge mehr um die Normen bzw. greifen diese an, wenn sie ihren Zielen im Wege stehen.
- 6. Die Beziehungen zur sozialen Umgebung:** Die anfänglich lockeren Beziehungen ändern sich, sobald die Parteien sich von der Umgebung abschließen, um ihre innere Kohäsion zu stärken. In den folgenden Phasen (4) suchen sie – aus Sorge um ihre Reputation – Anlehnung an andere Personen oder Gruppen und versuchen, diese in Koalitionen für sich zu gewinnen. Danach (5) wird um Mitstreiter gerungen, bis sich schließlich (5-6) die Angriffe gegen die soziale Umgebung richten, um auch sie unter Druck zu setzen. Zuletzt wird im Kampf gegen die Umgebung nicht mehr zwischen Sympathisanten oder Neutralen unterschieden.
- 7. Die Erwartungen hinsichtlich der Lösbarkeit der Differenzen:** Auf den ersten Eskalationsstufen (1-3) erwarten die Parteien eine Lösung der sachlichen Differenzen; dazu können sie letztlich kooperieren. Später (4-5) schieben sich die Probleme der gegenseitigen Beziehungen zwischen sie und sie halten eine Lösung nur für möglich, wenn gleichzeitig auch in die Beziehungen der Parteien eingegriffen wird. Mehr und mehr (6-9) verlieren die Parteien den Glauben, dass sie ohne Dritte eine Lösung der Differenzen finden können. In den Endstufen können sich die Parteien kaum vorstellen, dass eine konstruktive Lösung gemeinsam mit dem Gegner möglich wäre. Eine «Endlösung» sieht für den Gegner keine Existenz-Position vor; Eingriffe von Dritten werden nur respektiert, wenn sie Macht repräsentieren.

Eskalationen können auf eine heiße wie kalte Art voranschreiten. Auf den folgenden Seiten werden beide Versionen in ihren Verläufen dargestellt.

6.3. Heiße und kalte Eskalationen

HEISSE ESKALATION	KALTE ESKALATION
1. Verhärtung	
<p>Es kommt zur Verhärtung und Kristallisierung von Standpunkten. Ärger und Betroffenheit darüber und Verspannungen werden gezeigt und direkt angesprochen. Bei Meinungsdivergenzen wird die Intensität der Überzeugungsarbeit erhöht.</p>	<p>Bei Meinungsdivergenzen wird geschwiegen oder das Thema gewechselt. Der Ärger wird geschluckt und nur indirekt geäußert; durch ostentative Nebengespräche, indirekte Anspielungen, Zynismus, negative Berichte außerhalb der Gruppe.</p>
2. Debatte, Polemik	
<p>Polemik durch die Polarisierung in Denken, Fühlen, Wollen wird emotional ausgekostet und mit «sportlicher Freude» am Kräftemessen betrieben. Weil die vorgesehene Zeit für Debatten ausreicht wird zusätzliche Zeit eingeräumt. Bestehende Regeln und Prozeduren werden möglichst im Vorfeld ignoriert, um in der verbalen Auseinandersetzung nicht eingeschränkt zu sein. Streitgespräche werden chaotisch und überwuchern die normale Arbeit.</p> <p>Bei den Opponenten und bisher unbeteiligten Beobachterinnen und Zuschauern wird direkt für den eigenen Standpunkt geworben. Die eigene Überlegenheit wird übertrieben ausgelebt und triumphierend zur Schau gestellt.</p> <p>»Oberton« (offiziell Gesagtes) und »Unterton« (zwischen den Zeilen Gehörtes) der Debatten klaffen mehr und mehr auseinander. Die Streitenden springen absichtlich zwischen Sach- und Beziehungsebene, um taktische Vorteile zu ziehen. Die Anzahl der Streitthemen nimmt schnell zu.</p> <p>Es gibt noch keine starren Parteien, sondern je nach Streitthema finden immer wieder andere Personen zusammen.</p>	<p>Vor Sitzungen wird durch Lobby Stimmung für die eigene Sache und gegen den Standpunkt der Gegenpartei gemacht. Viel Energie wird nicht aufgewendet, Fehler in den Auffassungen der Gegenpartei aufzuzeigen. Positionspapiere werden in Umlauf gebracht, Zustimmung wird abseits offizieller Kanäle gesucht.</p> <p>In der Auseinandersetzung nimmt zynisches, sarkastisches Abwerten der gegnerischen Standpunkte (nicht der Personen) mehr Raum ein als das Werben für den Standpunkt. Anstatt direkter mündlicher Auseinandersetzung wird möglichst indirekt und schriftlich kommuniziert. Anonyme Beschlussfassung (Rundlauf statt Diskussion) sowie Regeln und Prozeduren nehmen zu.</p> <p>Im »Oberton« wird betont, dass die Auseinandersetzung sachlich geführt werden sollte, während der negative »Unterton«, der gegen die unterstellten Absichten und Ansichten der Gegenpartei gerichtet ist, stärker wird.</p> <p>Immer mehr Themen, die in den Streit eingebracht werden, bleiben ungelöst und werden unbesprechbar bzw. tabuisiert. Die verbleibenden Gespräche werden zäher und starrer.</p>
3. Taten statt Worte	
<p>Nach Debatten und Polemiken meinen die Parteien, reden bewirke nichts mehr. Deshalb geht es ums Durchdrücken der Ideen gegen den Willen der anderen Partei. Bevor diese jedoch vor vollendete Tatsachen gestellt wird, wird offen angekündigt, «dass etwas geschehen wird». Überraschende Aktionen beschleunigen die Eskalation.</p> <p>Persönliche Aggression sowie erlittene Verletzungen werden unverhüllt gezeigt.</p> <p>Das erstarkte Wir-Gefühl und die Geschlossenheit der eigenen Gruppe werden prahlerisch ausgekostet. In den eigenen Reihen wird Meinungsanpassung gefordert, »Abweichler« werden zur Ordnung gerufen bzw. ostentativ bestraft (»Exempel statuieren«).</p> <p>Das Einfühlungsvermögen für die Befindlichkeit der Gegenpartei ist drastisch geschwunden.</p>	<p>Starke Lobby außerhalb der offiziellen Begegnungsforen und hinter dem Rücken der Gegner.</p> <p>Es wird Gang und Gäbe, der Gegenpartei Fallen zu stellen, durch Überraschungs- und Täuschungsmanöver und Hinweise auf formelle Vorschriften und »Sachzwänge« zu blockieren und auflaufen zu lassen. Die Gegner an der Zielerreichung zu hindern ist wichtiger als eigene Ziele zu verwirklichen.</p> <p>Frustrationen bei der Gegenpartei werden als »selbstverschuldet« kommentiert. Schadenfreude wird unterkühlt gezeigt und nach innen gefeiert. Konfliktparteien fühlen sich gebremst und blockiert.</p> <p>Ärger über die verfahrenere Situation macht sich breit, bewirkt eine depressive Stimmung. Gefühle der Lähmung und Ohnmacht führen zu Phantasien über die Machtfülle und Bösartigkeit der Gegenpartei.</p>



4. Images, Koalitionen	
<p>Zusätzlich zu Aktionen des Durchdrückens werden Imagekampagnen offen geführt, durch Betonung des positiven Selbstbildes wird das Gegnerbild automatisch negativer. Bei jeder Gelegenheit wird der Gegner mit dem negativen Klischeebild konfrontiert.</p> <p>Symbiotische Zusammenschlüsse dienen dazu, sich bei Anderen Bestätigungen für die Richtigkeit der eigenen Anliegen und Vorgehensweise zu holen. Deshalb erfolgt Koalitionsbildung überwiegend durch emotionale Sympathiekundgebungen, indem sich Gleichgesinnte für die gemeinsame Zielerreichung verbünden. Im Laufe der Zeit entstehen immer mehr militante Allianzen, die gegen den gemeinsamen Feind zu Felde ziehen.</p> <p>Die Größe und Stärke der eigenen Koalition wird überschätzt und übertrieben dargestellt. Offenes Sticheln und Ärgern führen zu neuen Enttäuschungen und schüren das Misstrauen.</p>	<p>Aktionen gegenseitigen Behinderens und Blockierens nehmen zu. Immer öfter wird mit Anhängern ein geheimer »Kriegsrat« einberufen, um den Gegner in die Enge zu treiben.</p> <p>Häufig kommt es zu Pattstellungen, in die alle Seiten viele Kräfte investieren, die aber wenig bewegen. Unzufriedenheit über mangelnde Erfolge führt zu Selbstvorwürfen und Selbsthass (»Impllosionen«) und entlädt sich gegen sich selbst.</p> <p>Durch verdeckte Imagekampagnen und gezieltes Anschwärzen des Gegners soll das Selbstbild positiver werden, damit sich andere Menschen vom Gegner abwenden. Rufschädigende Aussagen (die Fach- und Sozialkompetenz betreffend) werden massiv geleugnet.</p> <p>Weil jede Konfliktpartei Verletzungen und Schaden erleidet, wuchern gegenseitige Vorwürfe, Beschuldigungen und Schuldzuweisungen.</p>
5. Gesichtsangriff und Gesichtsverlust	
<p>Das vermeintliche Entdecken von Widersprüchen, Lügen und Verfehlungen führt zu großer Entrüstung, die offen gezeigt wird. Beschuldigungen werden sehr emotional vorgebracht, damit sich die Personen, die sich bisher nicht stark engagiert haben, einer Seite anschließen.</p> <p>Dies alles zielt auf den »Todesstoß« hin, mit dem der Gegner (bzw. die wichtigste Person der Gegenpartei) öffentlich entlarvt wird. Dieser Person wird Lüge, Betrug, Manipulation nachgewiesen. Dies führt zur spektakulären Ausstoßung der total diskreditierten Person (oder Gruppe).</p> <p>Durch Verteufelungen des Gegners wird die eigene Partei desto mehr als unschuldig, gutgläubig und ehrenhaft dargestellt. Mit Vehemenz werden dem überführten Missetäter Probleme der letzten Zeit angelastet. Offener Hass regiert die Szene.</p>	<p>Für die geplante Entlarvung werden im Geheimen Schwarzbücher (Listen der Fehler des Feindes) angelegt, ausgetauscht und gesammelt. Der Zeitpunkt für die öffentliche Entlarvung vor Zeugen wird genau geplant. Überraschungsmanöver und Fangfragen werden eingebaut und inszeniert, durch die sich der Feind in Widersprüche verfängt und sich als moralisch völlig verwerflich zu erkennen gibt.</p> <p>Die Umzingelung wird schrittweise enger, bis der Gegner mit vernichteter Ehre zusammenbricht. Die eigentliche Entlarvung kann von der angreifenden Partei – äußerlich gesehen – sogar kontrolliert und beherrscht durchgeführt werden, so dass ihr keine unlautere Emotionalität vorgeworfen werden kann. »Wir konnten nicht anders, wir mussten es tun!« wird zur Rechtfertigung gesagt.</p>
6. Drohstrategien	
Kein nennenswerter Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe	
7. Begrenzte Vernichtungsschläge	
Kein Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe	
8. Zersplitterung	
Kein Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe	
9. Gemeinsam in den Abgrund	
Kein Unterschied zwischen heißer und kalter Austragungsform auf dieser Stufe	

Quelle: Friedrich Glasl, (2002): Konfliktmanagement, S. 303f

VII. KONFLIKTINTERVENTIONEN

Wir unterscheiden demnach folgende 4 mögliche Interventionsformen:¹³

1. Präventive Interventionen
2. Kurative Interventionen
3. De-eskalierende Interventionen
4. Eskalierende Interventionen

7.1. Präventive Interventionen

Mit präventiven Interventionen wird beabsichtigt, einen Konflikt zu verhindern. Dies ist möglich, indem in Organisationen regelmäßig Gespräche über Störungen, Unstimmigkeiten und Widersprüche stattfinden und Lösungsmöglichkeiten erarbeitet und umgesetzt werden.

Oder die Präventivmaßnahmen können sich auf einen möglichen Konfliktprozess beziehen: z. B. Schulung in Kommunikation, im Umgehen mit Druck und Stress, mit Konflikten usw. Damit kann verhindert werden, dass ein Konflikt, der vielleicht auf der ersten Eskalationsstufe angelangt ist, weiter eskaliert.

Und zum dritten können Präventivmaßnahmen erreichen, dass im Konfliktfall der Schaden möglichst begrenzt wird. Dies geschieht z.B. durch Haftungsbestimmungen im Handelsrecht, oder durch eine vertragliche Regelung für den Fall der möglichen Auflösung einer Firma, des Aufteilens des Vermögens usw. Aber es kann auch um seelische Schädwirkungen gehen, die mit Schiedsklauseln oder anderen Maßnahmen abgewendet werden sollen.

7.2. Kurative Interventionen

Mit kurativen Maßnahmen soll ein bereits vorhandener Konflikt gelöst oder begrenzt, kontrolliert oder geregelt werden usw. Mit der Diagnose wird bereits erhoben, welche Streitpunkte gegeben sind und wie diese erlebt werden, was sich im Konfliktverlauf bereits alles an gegenseitigen Konditionierungen und Verwundungen ergeben hat usw. Darauf können sich dann die Interventionen richten, um einen entspannten Zustand herzustellen, in dem die vormaligen Konfliktparteien wieder konstruktiv miteinander arbeiten mögen.

Die gewählten Interventionen können nun eine Lösung oder Beendigung des Konfliktes erreichen, indem sie die gegebene Eskalation steigern oder reduzieren.

Dies ergibt die folgende Unterscheidung:

¹³ Glasl, S. 313ff

7.3. De-eskalierende Interventionen

Wenn wir die Faktoren und Mechanismen kennen und verstehen, die zur Eskalation von Konflikten führen, dann sind wir auch in der Lage, diese Kenntnis für das Reduzieren der Eskalation, d.h. De-Eskalieren, zu nutzen. Dies ist z.B. möglich, wenn wir die gerade beobachtbaren Eskalationsmechanismen den Parteien zu Bewusstsein bringen oder wenn wir mit ihnen die nicht gewünschten Wirkungen ihres Handelns untersuchen und mit den eigentlichen Intentionen vergleichen. Oder wenn wir verzerrte Perzeptionen des gegenseitigen Verhaltens überprüfen und korrigieren. Bestenfalls wird dies zu einer Minderung der Spannung führen. Die Konfliktparteien werden erkennen, dass sie den Konflikt wirksam unter Kontrolle bekommen können und trauen sich dadurch einen weiteren Schritt der Klärung zu. Vor allem bei heißen Konflikten empfehlen sich sofort derartige de-eskalierende Interventionen.

Aber es ist nicht von vornherein gesagt, dass nur de-eskalierende Interventionen sinnvoll oder effektiv sind. Es kann generell – oder wenigstens vorübergehend – geboten sein, einen bestehenden Konflikt sogar noch »anzuheizen«, also zu eskalieren.

7.4. Eskalierende Interventionen

Bei der Beschreibung kalter Konflikte haben wir bereits erwähnt, dass es im Interesse einer dauerhaften Konfliktlösung sehr nützlich sein kann, den Konflikt »aufzutauen«; d.h., durch eskalierende Maßnahmen noch zu steigern. Denn eines der großen Probleme des kalten Konfliktes ist die unausgesprochene Vereinbarung zwischen den Parteien, so zu tun, als wäre alles gar nicht so schlimm! Oder in professionellen Organisationen mit starkem konfessionellem oder weltanschaulichem Hintergrund können Schuldgefühle der Konfliktparteien dazu führen, dass das Bestehen von Spannungen geleugnet wird. Damit unterbleiben aber auch Bemühungen zur Lösung der Probleme.

Mit verschiedenen Mitteln kann eskalierend gewirkt werden: Eine von der Drittpartei erstellte Prognose möglicher Folgen der bestehenden Konflikte kann zum Aufblenden der Gegensätze führen. Anschließend kann geklärt werden, ob die Parteien dafür letztendlich verantwortlich gemacht werden möchten. Oder es können die gegenseitigen Behinderungen und Störungen verstärkt werden, um sie so unerträglich zu machen, dass sich die Parteien endlich zu einer wirklichen Bearbeitung ihrer Beziehungsprobleme entschließen.

VIII. SPECIAL: KONFLIKTE IM NONPROFIT-SEKTOR

8.1. Strukturkonflikte in NPOs

Ähnlich der staatlichen Bürokratie haben Noprofit-Organisationen (NPOs) eine unübersehbare Neigung zur *Personalisierung* von strukturell bedingten Konflikten entwickelt. Es besteht die Tendenz, die Ursache von Konflikten primär wirklichen oder vermeintlichen Schwächen der handelnden Personen zuzuschreiben.

Diese zu einem Kulturmuster geronnene Wahrnehmungsweise ist vor dem Hintergrund eines unzureichend ausgebildeten Organisationsverständnisses zu verstehen:¹⁴

Das ideale Selbstbild der NPO unterstellt die Möglichkeit konfliktfreien gemeinschaftlichen Handelns aufgrund der verbindlichen Ausrichtung aller Akteure auf die »Mission«, den wertgeladenen Zweck.

Dies bedingt, dass in NPOs

- ◆ Konflikte häufig negiert werden,
- ◆ das »familiäre« Arbeitsklima überbetont und
- ◆ Führung nicht ausreichend wahrgenommen wird.

Wenn Konflikte eskalieren, geschieht dies häufig in »kalter Art«. (siehe 6.3 Heiße und kalte Eskalationen, S. 14)

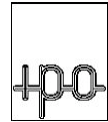
8.2. Spannungsfelder in NPOs

Für das Management von NPOs sind folgende Gegensatzpaare von besonderer Bedeutung, da sie häufig Auslöser von Konflikten sind:¹⁵

- ◆ **Person und Funktion:** Das zentrale Spannungsfeld in NPOs. Organisationen werden dadurch zu solchen, dass sie sich vom Einzelnen »freimachen«. Die »Eigenstabilisierung der Organisation gegenüber ihren Trägern« findet ihren Ausdruck darin, dass in Organisationen letztlich alles zum *Instrument* wird: Der Mensch wird »Leistungsträger«, »Kostenfaktor« oder »Humanressource«. Die andere Seite des Widerspruchs beleuchtet das Faktum, dass Organisationen von Engagement und Kreativität ihres Personals leben und die Entfaltung des individuellen Subjekts in und für die Organisation eine

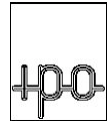
¹⁴ Badelt, S. 445f

¹⁵ Badelt, S. 446f



wesentliche Energiequelle darstellt. NPOs – allen voran basisnahe NPOs – sehen nun auf Grund ihrer auf geteilten Werten und Zielen beruhenden Tradition, ihrer »Mission«, eher die Seite des Subjekts. Unter der verbindenden gemeinsamen Idee neigen sie dazu, in den handelnden Personen zuerst und vor allem engagierte Mitstreiter zu sehen.

- ◆ **Nähe und Distanz:** NPOs neigen stärker als gewinnorientierte Unternehmen dazu, das Spannungsfeld von Nähe und Distanz zugunsten eines freundschaftlich-kameradschaftlichen Klimas zu ignorieren. Wachsen NPOs deutlich über die Größe von Primärgruppen hinaus, sind sie gezwungen, im Sinn einer effizienten Leitungsstruktur innere Untergliederungen und interne Differenzierungen vorzunehmen. NPOs kämpfen oft mit der damit einhergehenden Erfahrung von Distanz und der Reduktion auf schriftliche Kommunikation. Nicht zuletzt das verbreitete kollektive Du als Anredeform suggeriert Nähe und Vertrautheit, ohne diese auch faktisch leben zu können.
- ◆ **Vertrauen und Kontrolle:** Die Ebenen- und Rangdifferenzierung berührt nicht nur die Spannung von Nähe und Distanz, sondern auch jene von Vertrauen und Kontrolle. Hat sich in NPOs – wie oft beobachtet – erst einmal das Muster der symbolischen Vertrauensdeklamation als Ausdruck und Beweis der gemeinsamen normativen Basis etabliert, so muss sich auch der begründete Bedarf nach Kontrolle mit einem ungemütlichen Platz im Informellen abfinden. Nicht wenige NPOs erfahren unter diesen Prämissen den zunehmend von ihren Geldgebern erhobenen Anspruch auf Evaluation ihrer Leistungen als geradezu kränkend.
- ◆ **Veränderung und Bewahrung:** NPOs neigen – wie schon ausgeführt – dazu, Konflikte in den Bereich des Informellen zu verschieben und dort in quasifamiliärer Atmosphäre kompromisshaft »unter sich« zu glätten. Mit diesem Kulturmuster befinden sich NPOs in einer besonders sensiblen Polarität, nämlich jener von Veränderung und Bewahrung. Dabei entsteht ein für die Akteure in den NPOs selbst oft unbeabsichtigter und irritierender Zusammenhang: Indem die Austragung auch von strukturell (mit) bedingten Konflikten in den Bereich des Informellen verlegt wird, bleibt die dahinter liegende Struktur unberührt. NPOs erweisen sich damit häufig als strukturkonservativ.



TEIL B: PRAXIS

IX. KONFLIKTEN VORBEUGEN

Konflikten vorzubeugen ist besser als Konflikte aufwändig zu analysieren und aus dem Weg zu räumen. Bei der Vorbeugung von Konflikten gibt es drei Ansatzpunkte:¹⁶

1. die Eigenarten und Besonderheiten einzelner Vorgesetzter, Kollegen und Mitarbeiter zu berücksichtigen
2. für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen
3. eine Konfliktkultur aufzubauen.

9.1. Besonderheiten und Eigenheiten einzelner Mitarbeiter berücksichtigen

Konflikte haben immer etwas mit einzelnen Menschen, mit deren Eigenarten, Bedürfnissen, Wünschen und Einstellungen zu tun. Und damit, dass Menschen mit ganz unterschiedlichen Charakteren aufeinander treffen.

Besonders konfliktträchtig ist dabei der Arbeitsplatz, weil man sich hier meist seinen Chef und seine Kollegen nicht aussuchen kann, aber oft Jahr für Jahr mit ihnen zusammenarbeiten muss.

Konflikten vorzubeugen heißt deshalb erst einmal, als Kollege und als Vorgesetzter die Besonderheiten und Eigenarten einzelner Mitarbeiter zu kennen und dafür zu sorgen, dass sie nicht Auslöser von Konflikten werden, dass das Konfliktpotenzial von vorneherein entschärft wird.

Personengerechte Aufgaben wählen

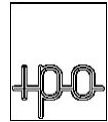
Einen chaotischen Mitarbeiter mit der Leitung eines wichtigen Projektes zu beauftragen ist genauso konfliktträchtig wie einen unmotivierten Mitarbeiter als Ausbildungsbeauftragten einzusetzen oder einen neuen Kollegen gleich mit einer schwierigen Aufgabe zu überfordern.

Wenn man weiß, dass ein Mitarbeiter übersensibel auf ein bestimmtes Thema reagiert, kann man entsprechend vorsichtig damit umgehen. Wenn man weiß, dass ein Mitarbeiter unzufrieden ist, kann man ihn vielleicht über neue Aufgaben motivieren.

Führungsgrundsätze beachten

Es gibt eine Reihe von Verhaltensweisen, die unbemerkt Konflikte bei Kollegen oder Mitarbeitern auslösen können. Damit das nicht passiert, achten Sie auf folgende Dinge:

¹⁶ Transfer GmbH, S. 8f



1. Vermeiden Sie Besserwisserei oder Alleswisserei
2. Definieren Sie alle Verantwortungsbereiche
3. Halten Sie ihre Versprechen
4. Seien Sie gerecht und vermeiden Sie Launenhaftigkeit
5. Vermeiden Sie Ironie und spöttisches Verhalten

9.2. Für gute Arbeitsbedingungen sorgen

Als Vorgesetzter können Sie verschiedene Maßnahmen ergreifen, um die Umfeldbedingungen für Ihre Mitarbeiter positiv zu gestalten:¹⁷

- ◆ Entwickeln und verfolgen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Ziele, die Sie erreichen wollen
- ◆ Berücksichtigen Sie unterschiedliche Interessen
- ◆ Veranschaulichen Sie jedem Mitarbeiter, für welche Aufgaben er zuständig ist, und verhindern Sie, dass sich Mitarbeiter auf Kosten anderer Mitarbeiter ausruhen können.
- ◆ Verteilen Sie die Aufgaben entsprechend der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter und wenn möglich auch nach deren persönlichen Eigenschaften.
- ◆ Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig, wie Sie mit den Leistungen zufrieden sind.
- ◆ Erkennen Sie gute Leistungen an.

Loben, loben, loben

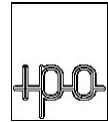
Da mit Lob meist von allen Seiten sehr gegeizt wird, ist dies ein sehr wirkungsvolles Mittel. Zumal Untersuchungen zeigen, dass man mit der positiven Verstärkung des gewünschten Verhaltens Verhaltensänderungen schneller erreicht als durch Kritik und Tadel.

Ärgern Sie sich also nicht über negative Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter und äußern Sie dies nicht bei jeder Gelegenheit, sondern achten Sie mehr auf positive Momente im Verhalten und verstärken Sie diese mit einem Lob.

Hier die **wichtigsten Regeln zum Thema Loben**, noch einmal zusammengefasst.

1. Loben Sie gute Leistungen Ihrer Mitarbeiter. Loben Sie dabei den richtigen.
2. Achten Sie auf das Anspruchsniveau. Was für einen ein Lob ist, ist für den anderen eine Selbstverständlichkeit.
3. Loben Sie zeitnah. Sonst verpufft der Effekt.
4. Stellen Sie die gemeinsame Leistung heraus. Das fördert das Wir-Gefühl.
5. Schaffen Sie Publizität. Erzählen Sie anderen von bemerkenswerten Leistungen.
6. Lassen Sie Taten folgen. Belohnen Sie gute Leistungen.

¹⁷ Transfer GmbH, S. 9f



Ausgesprochen ungünstig für die Motivation ist es, wenn man die Mitarbeiter viel und gerne kritisiert, Lob und Anerkennung von anderen aber als Leiter für sich in Anspruch nimmt.

Sobald die Arbeit ungleich verteilt ist, sobald sich jemand auf Kosten anderer ausruht, sobald negative Konkurrenzsituationen entstehen, sobald Mitarbeiter gegeneinander ausgespielt werden, sind Unzufriedenheit und Konflikte vorprogrammiert.

Diese Punkte zu regeln, liegt im Aufgabenbereich eines Vorgesetzten. Und er sollte sich bei Entscheidungen nicht allein auf sein Urteilsvermögen verlassen, sondern nachfragen und um Stellungnahme bitten, nicht nur bei einem, sondern möglichst bei allen Beteiligten.

Gemeinsame Ziele

Konflikte können vermieden werden durch gemeinsame Ziele. Denn viele Konflikte sind Zielkonflikte. Der eine möchte beispielsweise alles so schnell wie möglich ändern, der andere alles beim Alten lassen. Beim einen stehen persönliche Karriereziele im Mittelpunkt, dem anderen liegt das Wohl der Kollegen besonders am Herzen.

Gemeinsame Ziele zu entwickeln bedeutet:

- ◆ Zielideen gemeinsam zu entwickeln
- ◆ sich auf bestimmte Ziele zu einigen
- ◆ diese Ziele gemeinsam zu verfolgen
- ◆ auf Ausgleich der Interessen zu achten.

Direkte Informationen

Grundlage für eine gute Zusammenarbeit ist auch eine ausreichende, direkte Information. Kein Mitarbeiter, kein Kollege darf das Gefühl haben, zu wenige oder nur gefilterte Informationen zu erhalten. Folgen können Gerüchte und Tratsch sein, dies wiederum die Keimzelle für Konflikte.

Die Informationsweitergabe sollte möglichst direkt erfolgen. Gelangen Informationen nur auf Umwegen zum Empfänger, ist immer mit Verfälschung der Information zu rechnen.

Auf Konfliktsignale achten

Bevor diese Konflikte ausbrechen, deuten meist Symptome wie verändertes Verhalten oder Meinungsverschiedenheiten auf ungelöste Konfliktsituationen hin. Achten Sie also auf Signale, die einen Konflikt ankündigen können:¹⁸

¹⁸ Transfer GmbH, S. 11

Anzeichen verdeckter Konflikte

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Art der Begrüßung• Misstrauen• Gesprächston• Üble Nachrede• Tratsch und Klatsch• schlechtes Betriebsklima• wenig Kommunikation• Vereinzelung in Pausen• Streit• unsachliche Kritik• Überkonformität | <ul style="list-style-type: none">• körpersprachliche Signale (Vermeiden von Blickkontakt, Abwenden)• Vorenthalten von Informationen• Sticheleien• Schuldzuweisungen• Fernbleiben bei geselligen Veranstaltungen• Parteienbildung• Beschwerden• Vereinzelung• Intrigen• Desinteresse |
|---|---|

9.3. Eine Konfliktkultur aufbauen

Der entscheidende Punkt ist der Aufbau einer Konfliktkultur. Mit dem Begriff *Konflikt* wird von den meisten Menschen ausschließlich Negatives verbunden. Konflikte als normal anzusehen auch die positiven Seiten von Konflikten zu sehen, muss man lernen!

Am besten ist es, mögliche Konfliktpotenziale gemeinsam zu erörtern, Konflikte früh anzusprechen und auch gemeinsam nach vorbeugenden Maßnahmen und Lösungen zu suchen.

In Teambesprechungen, Supervisionen oder eigenen Konfliktgesprächen können diese Lösungen gefunden werden.¹⁹

¹⁹ Transfer GmbH, S. 12

X. KONFLIKTE ERKENNEN

Ein Konflikt ist nicht einfach so da. Er entwickelt sich. In der Anfangsphase ist der Konflikt meist viel einfacher zu lösen. Später ist dies ungleich schwerer.

Nur ist oft in dieser Anfangsphase der Konflikt schwerer zu erkennen. Einfach ist dies nur bei offenen Konflikten. Aggressivitäten, Machtkämpfe, Beschwerden, demonstrative Unlust sind Zeichen solcher offener Konflikte. Aber wenn sich Konflikte so offen zeigen, dann haben sie einen Teil ihrer Geschichte wahrscheinlich schon hinter sich.

Konflikte früh erkennen

Aus zwei Gründen ist es deshalb wichtig, Konflikte in einem möglichst frühen Stadium zu erkennen: Erstens lassen sie sich im Frühstadium leichter bearbeiten, zweitens binden sie nicht zu lange die Energien der Konfliktpartner. Das ständige Mobilisieren negativer Gefühle verbraucht Kräfte, führt zu Demotivation, Resignation, und erst, wenn der Konflikt bearbeitet und schließlich gelöst wird, lassen sich diese negativen Einstellungen verändern.²⁰

10.1. Anzeichen von Konflikten

In der Regel beginnen Konflikte mit einem Problem. Nur selten entstehen Auseinandersetzungen grundlos. Allerdings werden Konflikte nicht immer offen ausgetragen – besonders im Nonprofit-Bereich kommen sie aufgrund der bestehenden Kulturmuster verdeckt zur Geltung.

Mit etwas Erfahrung und Sensibilität kann man sie dennoch erkennen – die folgenden Hinweise können Ihnen dabei hilfreich sein:²¹

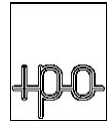
Hohe Fehlzeiten und starke Fluktuation

Wer mit ständigen Auseinandersetzungen leben muss, reagiert häufig mit gesundheitlichen Problemen. Ständiger Ärger und innere Unruhe schränken das allgemeine Wohlbefinden beträchtlich ein. Machtkämpfe und Reibereien lassen manchem Mitarbeiter die Krankschreibung auch ohne sachgerechte Diagnose als einzigen Ausweg erscheinen.

Auch häufige Zu- und Abgänge von Mitarbeitern spiegeln zumeist ein hohes Maß an Konfliktpotenzial wider. Ein ständiger Wechsel der Kollegen erschwert den Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen durch das immer wieder erneute Durchlaufen des Gruppenbildungszyklus.

²⁰ Transfer GmbH, S.14

²¹ Fehlau, S. 25ff



»Dienst nach Vorschrift« und »innere Kündigung«

Zeigen Mitarbeiter kein Interesse mehr an ihrer Arbeit und lassen das notwendige Engagement vermissen, ist ebenfalls besondere Aufmerksamkeit geboten. Während manche passiv mit »Dienst nach Vorschrift« reagieren fallen andere aktiv durch Disziplinlosigkeit und Streitsucht auf.

Angst vor Veränderung

Wenn Kollegen dabei eher als Konkurrenten gesehen werden und Vorgesetzte für die Probleme ihrer Mitarbeiter kein Verständnis zeigen, wird die Atmosphäre von Angst und Verunsicherung bestimmt. Dies gilt insbesondere unter dem Druck notwendiger Veränderungen. In einem Umfeld, in dem Abwehrverhalten und Schuldzuweisungen den Arbeitsalltag bestimmen, werden neue Herausforderungen als Bestrafung empfunden und die Mitarbeiter haben Angst, bei Neuerungen Fehler zu machen oder sich zu blamieren. In einer von gegenseitigem Respekt getragenen Unternehmenskultur dagegen werden sich die Mitarbeiter gerne engagieren.

Kommunikations- und Orientierungslosigkeit

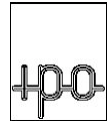
Die Kommunikation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen und Unternehmensebenen lässt zu wünschen übrig. Sie erfolgt unkoordiniert und unregelmäßig. Vielen Beschäftigten bleiben deshalb wichtige Hintergründe und Zusammenhänge ihrer Tätigkeit verborgen. Gerüchte machen die Runde und Büroklatsch gewinnt an Bedeutung – solche Umstände sind Vorboten von Konflikten, die Sie besser schon im Keim ersticken.

Vorgesetzte mit Führungsschwäche

Einige Vorgesetzte vermitteln den Eindruck, dass sie ihrer Führungsaufgabe nicht gewachsen und mit ihrer Verantwortung überfordert sind. Ihr Büro verlassen sie nur in Ausnahmefällen – sie scheuen den Kontakt zu ihren Mitarbeitern. Probleme werden bagatellisiert und eher ausgesessen als angegangen. Notwendige Entscheidungen treffen sie spontan und oft zu spät. Auf Anregungen und Kritik ihrer Mitarbeiter reagieren sie gereizt.

Cliquenbildung und Machtspiele

Notwendige Informationen werden nicht allen Beschäftigten zugänglich gemacht, sondern zirkulieren nur zwischen Kollegen gegenseitigen Vertrauens. So gewinnen einzelne Mitarbeiter den Eindruck ausgeschlossen zu sein. Es wird eher gegeneinander gearbeitet als miteinander. Versuche, sich auf Kosten der Kollegen zu profilieren, nehmen zu. Um voranzukommen werden die Ellenbogen eingesetzt. Intrigen und Machtkämpfe sind an der Tagesordnung. Der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern zerfällt – es bilden sich Cliquen und Seilschaften.



10.2. Anlass und Ursache trennen

Jeder Konflikt hat eine Vorgeschichte. Und jeder Konflikt hat eine Ursache und einen Anlass. Der Anlass kann mehr oder weniger banal sein – ein Missverständnis, eine unglückliche Bemerkung oder eine übertriebene Reaktion. Die Ursachen liegen jedoch tiefer versteckt und müssen für eine erfolgreiche Konfliktlösung berücksichtigt werden; wenig hilft es, an der Oberfläche des Anlasses herumzudoktern.²²

10.3. Konfliktarten unterscheiden

Versuchen Sie abzuklären, ob es sich vorwiegend um einen intrapersonellen, einen interpersonellen, einen gruppeninternen oder einen Konflikt zwischen Gruppen handelt (siehe Kapitel Konfliktarten, S. 4). So wird ein intrapersoneller Konflikt eines Mitarbeiters eher durch ein Mitarbeitergespräch mit entsprechenden Vereinbarungen zu klären sein als durch eine aufwändige Gruppensupervision.

²² Transfer GmbH, S. 15f

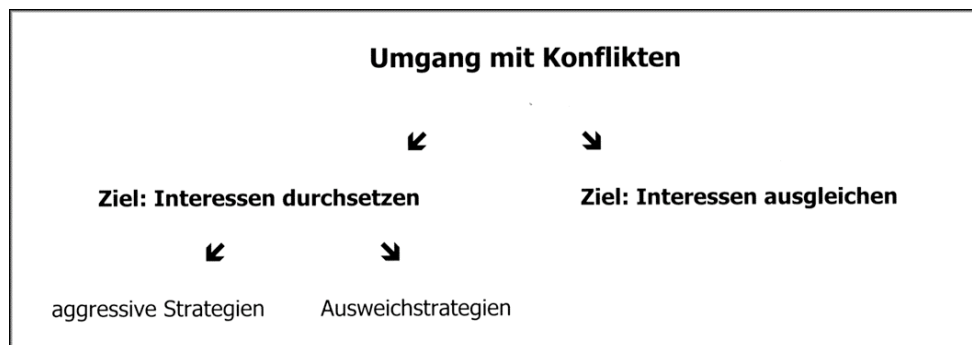
XI. MIT KONFLIKTEN UMGEHEN

In der Praxis gibt es eine ganze Reihe von Techniken, mit Konflikten umzugehen. Die meisten sind unbrauchbar bis gefährlich. Leider sind es gerade diese unbrauchbaren Techniken, zu denen viele Menschen bei Konflikten Zuflucht suchen. Was letztlich bedeuten kann, dass der Konflikt nicht entschärft, sondern weiter verschärft wird.

Es gilt nicht nur, selbst diese problematischen Techniken zu vermeiden, sondern auch andere darauf aufmerksam machen, dass sie mit solchen Strategien im Umgang mit Konflikten nicht weiterkommen.

11.1. Negative Techniken im Umgang mit Konflikten vermeiden

Alle Konflikttechniken, die dazu führen, dass es Gewinner und Verlierer gibt, und bei denen kein Interessenausgleich zustande kommt, sind letztlich ungeeignet. Dazu gehören alle aggressiven Strategien und alle Ausweichstrategien.²³

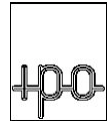


Konflikte ignorieren

Eine beliebte Methode ist das Ignorieren von Konflikten. Diese Methode ist besonders im Nonprofit-Bereich häufig zu beobachten. Konflikte verflüchtigen sich aber in aller Regel nicht von selbst, sondern tun genau das Gegenteil: sie eskalieren. Irgendwann wird man sich dann gezwungen sehen, sich mit dem Konflikt auseinander zu setzen.

Die Chancen auf gute Lösungen werden durch Verdrängen allerdings schlechter und nicht besser!

²³ Transfer GmbH, S. 26f



Konflikte aussitzen

Eine Variante ist das Aussitzen von Konflikten nach dem Motto »In spätestens drei Jahren geht der ja sowieso in den Ruhestand.« Was bedeutet das in dem Beispiel aber für die Arbeit der nächsten drei Jahre?

Eskalieren lassen

Eine andere beliebte Methode besteht darin, einen Konflikt so stark eskalieren zu lassen, bis einer nachgeben muss.

Besonders beliebt ist diese Variante bei Konflikten zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Der Vorgesetzte hat seine Mittel, z. B. Strenge, Härte, Macht, Autorität, Abmahnung. Der Mitarbeiter hat aber auch Möglichkeiten, nämlich Kollegen in den Konflikt mit hineinziehen, Personalvertretung einschalten, mit Gericht drohen.

Kampf

Wenn der Konflikt zum Kampf wird, der Konflikt nach außen getragen wird, wenn die Parteien nur noch schriftlich miteinander kommunizieren, spätestens dann ist das Kind meist in den Brunnen gefallen. Selbst wenn einer der Parteien irgendwann einmal siegt, gibt es doch zwei Verlierer. Denn beide Parteien haben die Chance auf eine frühe Konfliktlösung und wahrscheinlich auch auf eine vernünftige Zusammenarbeit verloren.

Unterordnung

Das Gegenteil vom Kampf ist die Unterwerfung oder Unterordnung. Bei dieser Form der Konfliktbewältigung gibt die schwächere Konfliktpartei nach. Der Konflikt ist dadurch allerdings nicht aus der Welt, da negative Gefühle weiterhin dominieren.

Konflikten aus dem Weg gehen

Schließlich gibt es die Methode, allen möglichen Konflikten aus dem Weg zu gehen. Forderungen nachzugeben, immer den bequemen Weg zu suchen, allen Recht zu geben und zu versuchen, es allen recht zu machen.

Flucht

Eine beliebte Methode ist die Flucht. Dabei entzieht sich eine Partei oder Person der Konfliktsituation. Diese Methode führt nur vordergründig zum Erfolg. Konflikte sind auch immer eine Chance, sich mit anderen auseinander zu setzen und dabei etwas zu lernen. Diese Chance wird hier vertan. Außerdem kann solch eine Haltung, stets nachzugeben, wiederum zu Aggressionen und Konflikten führen.

Delegation

Wenn gar nichts mehr hilft, verfallen Konfliktparteien gerne auf die Idee, an höherer Stelle eine Entscheidung zu erzwingen, sei es beim nächsthöheren Vorgesetzten, sei es im Extremfall vor Gericht. Auch hier wird es eine seltene Ausnahme sein, dass diese Entscheidung so salomonisch ist, dass sie von allen Konfliktparteien gerne akzeptiert wird.

11.2. Sachliche Problemlösungen anstrengen

Die einzige vernünftige Konfliktlösung besteht aber darin, dass der Konflikt thematisiert wird und nicht die eine oder andere Konfliktpartei gewinnt, sondern die Vernunft. Zu erreichen ist dies nur durch sachliche Problemlösung, durch Suche nach einer für beide Seiten akzeptablen

Eine solche Herangehensweise fordert die Verantwortung aller Beteiligten, den Wunsch, den Konflikt ein für alle Mal aus dem Weg zu räumen. Ansonsten kommt es leicht zu oberflächlichen, »faulen« Kompromissen, die sehr schnell wieder zu neuen Konflikten führen können.

Diese Verantwortung beginnt bereits damit, dass alle Parteien den Konflikt sehen und bereit sind, an einer sachlichen Problemlösung aktiv mitzuarbeiten.

Die erfolgreiche Problemlösung hängt dann im Weiteren davon ab, ob alle Parteien:²⁴

- ◆ den Konflikt ernst nehmen
- ◆ den Kern suchen
- ◆ die Partner akzeptieren
- ◆ das Gespräch suchen
- ◆ Lösungsmöglichkeiten erfragen und anbieten.

Eine sachliche Problemlösung sollte zu einem Kompromiss führen. Dabei beschließen die Konfliktparteien eine Teileinigung und geben jeweils einen Teil ihres ursprünglichen Ansinnens auf.

Die optimale Lösung, bei der beide Konfliktparteien ihre Interessen gleichermaßen befriedigen, nennt man Konsens-Lösung.

11.3. Den eigenen Konfliktstil berücksichtigen

Aber nicht nur das Beobachten der anderen Person ist von Bedeutung, sondern vor allem die Analyse der eigenen Konfliktfähigkeit. Diese hängt entscheidend davon ab, wie Sie sich in einer Situation, in der Sie sich unterlegen fühlen, reagieren. Gehören Sie zu den Menschen, die eher gelassen mit der Konfliktsituation umgehen und sich durch Vorwürfe, Angriffe und Entwertungen nicht von ihrem Kurs abbringen lassen? Können Sie Ihrem Gegenüber mit Akzeptanz und Gleichwertigkeit in der Diskussion gegenüber treten? Oder gehören Sie zu den Personen, die eher in die Defensive gehen und sich angegriffen und in die Ecke gedrängt fühlen?

Letztendlich lassen sich mit der ersten Einstellung besser Konflikte lösen, denn es besteht viel weniger die Gefahr, dass der Konflikt eskaliert und keine annehmbare Lösung gefunden wird.

Um Ihre Konfliktfähigkeit zu verbessern, sollten Sie sich einerseits Gedanken über Ihre persönlichen Konfliktmuster und Ihre Verletzlichkeit machen. Dabei spielen

²⁴ Transfer GmbH, S. 26f

schlechte Erfahrungen eine wichtige Rolle. Außerdem sollten Sie versuchen, destruktive Muster in Ihrem Denken und Handeln zu erkennen und sich von ihnen lösen. Beispiele sind: übertriebenes defensives Verhalten, Überempfindlichkeit, Konfliktscheue, Harmoniestreben, unangemessene Nachgiebigkeit oder das Nicht-Umsetzen von getroffenen Vereinbarungen. Je besser Sie Ihr Konfliktverhalten kennen, desto einfacher werden Gespräche in Konfliktsituationen für Sie werden.

Doch wie kommt man von einem destruktiven zu einem konstruktiven Verhalten? Das Wichtigste ist die Fähigkeit, sich trotz eines Konflikts nicht über oder unter die andere Person zu stellen und sich auf der Basis von Akzeptanz und Gleichwertigkeit zu begegnen. Das geschieht natürlich leichter in Beziehungen, bei der keine Verärgerung, Kränkung oder Beleidigung vorliegt.

Andernfalls sollten Sie eine deutliche Trennung zwischen dem Verhalten und der Person vornehmen. Kritisieren Sie nur das Verhalten und nicht die Person. Fühlt sich Ihr Gegenüber trotzdem angegriffen, steigen Sie auf keinen Fall in die Eskalation ein und versuchen Sie das Gespräch in Richtung Lösung zu lenken: »ich würde jetzt trotzdem gerne mit Ihnen darüber sprechen, wie es in Zukunft weitergehen kann.« Erst wenn Sie sich nicht davon abbringen lassen, den anderen als gleichwertigen Partner zu sehen, haben sie bei schwierigen Konflikten eine Chance!²⁵

11.4. Eigene Konfliktfähigkeit stärken

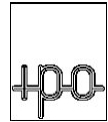
Jeder Konflikt, den Sie mit sich ausmachen, kann dazu führen, dass die eigenen Probleme in die Gruppe getragen werden und dann zu einem Konflikt in der Gruppe führen. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Einschätzung und Kontrolle der eigenen Gefühle zu beherrschen. Dies bildet den Grundstein der emotionalen Intelligenz und stellt eine Fähigkeit dar, die sich vor allem in beruflichen Kontexten und auch bei der Bewältigung von Konflikten als nützlich erweist.

Die emotionale Intelligenz besteht aus **Selbstwahrnehmung** (Emotionales Bewusstsein, d.h. eigene Emotionen und ihre Auswirkungen kennen), **Motivation**, **Selbstregulierung** (Selbstkontrolle, d. h. Emotionen und Impulse in Schach halten), **Empathie** (Andere verstehen, d.h. ihre Gefühle und Sichtweisen zu erfassen, sich in sie hineinzuversetzen, an ihren Sorgen und Ängsten aktiv Anteil zu nehmen) und **sozialen Fähigkeiten**.

Sie können diese Fähigkeiten gewinnbringend bei der Konfliktbewältigung einbringen und systematisch üben, indem Sie sich verschiedene Herangehensweisen an Konflikte aneignen und sich Handlungsalternativen überlegen.

- ◆ Wie haben Sie in einer ähnlichen Situation gehandelt?
- ◆ War dies eine erfolgreiche Bewältigung?
- ◆ Was würden Sie diesmal anders machen?
- ◆ Was haben andere Personen in dieser Situation getan?

²⁵ Transfer GmbH, S. 28ff



Wenn Sie einen Konflikt als Chance ansehen, haben Sie schon einen großen Schritt getan, ihn zu bewältigen.

Wichtig beim Versuch der Konfliktbewältigung ist die Wahrnehmung der Situation. Dazu helfen Ihnen folgende Fragen:

- ◆ Wer hat das Problem?
- ◆ Was soll sich ändern?
- ◆ Wie soll die Situation nach der Problemlösung aussehen?
- ◆ Womit müssen Sie fertig werden, wenn das Problem gelöst worden ist?
- ◆ Welche Ihrer Fähigkeiten helfen, das Problem zu lösen?
- ◆ Welche Unterstützung könnte Ihnen behilflich sein?

Wenn Sie sich also unterlegen und in die Ecke gedrängt fühlen, ist es wichtig, dass Sie dem Konflikt nicht mit einer konfliktverschärfenden Reaktion begegnen. Dies würde zur Eskalation führen. Holen Sie sich das Feedback auf Ihre Reaktion von Personen, die eine objektive Meinung zur Situation haben.

Wichtig ist, dass Sie nicht nur Ihre Gefühle und Emotionen unter Kontrolle haben, sondern auch die Ihrer Mitarbeiter und Kollegen erfassen und Ihre Sichtweisen verstehen. Diese Fähigkeit nennt man **Empathie**. Dazu gehört auch, die unterschiedlichen Fähigkeiten und Eigenschaften einzelner Kollegen und Mitarbeiter zu nutzen und diese als Chance für eine gute Zusammenarbeit zu verstehen.²⁶

²⁶ Transfer GmbH, S. 30ff

XII. KONFLIKTE LÖSEN

Nicht jeder Konflikt lässt sich problemlos aus dem Weg räumen. Der entscheidende Faktor ist die Bereitschaft der Konfliktparteien, gemeinsam an einer Problemlösung zu arbeiten. Dies muss als Erstes ermittelt werden. Spätestens dann muss überlegt werden, ob als neutrale Instanz ein Schlichter hinzugezogen werden soll oder gar professionelle Hilfe notwendig ist. Danach kann die Konfliktlösung Schritt für Schritt erarbeitet und eine Vereinbarung über die zukünftige Zusammenarbeit getroffen werden.²⁷

12.1. Gute Voraussetzungen schaffen

Nur wenn die Konfliktparteien bereit sind, aufeinander zuzugehen, ist eine Situationsklärung und Interessenausgleich möglich. Deshalb ist der erste Schritt zu einer Konfliktlösung die Beziehungsklä rung. Wie bei einem Eisberg liegen viele Anteile des Konflikts, vor allem emotionale Anteile, versteckt. Deshalb kann ein Konflikt nicht aus der Welt geschafft werden, wenn man ihn rein sachlich angeht und die emotionalen Komponenten ignoriert. Verborgene Aggressionen, heruntergeschluckte Wut, wiederholte Frustrationen müssen unbedingt berücksichtigt werden.

Wer nicht wirklich an einer Konfliktlösung interessiert ist, wer nicht zu Kompromissen bereit ist, wird die Lösung direkt oder indirekt verhindern!

Deshalb müssen erst die Voraussetzungen bei allen Konfliktparteien geklärt werden. Wie sieht es aus mit

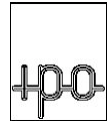
- ◆ Interesse an einer Konfliktlösung
- ◆ Kompromissbereitschaft
- ◆ Handlungsmöglichkeiten

Überlegen Sie sich Maßnahmen und Interventionsmöglichkeiten, Mittel und Wege, wie Sie zu Ihrem Ziel gelangen.

- ◆ Respekt/Vertrauen
- ◆ Offenheit
- ◆ Aufmerksamkeit und Wahrnehmung

Werden Sie sich der Konfliktsituation bewusst und differenzieren Sie zwischen der Wahrnehmung der Realität und Ihrer persönlichen Interpretation. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Konfliktsituation und nehmen Sie sie mit Ihren Sinnen wahr.

²⁷ Transfer GmbH, S. 34ff



Eigene Sicherheit und Stabilität

Versuchen Sie in Konfliktsituationen Körper, Geist und Seele zu stärken, damit Sie sich in solchen Situationen sicher fühlen. Dann können Sie am meisten für sich und andere erreichen.

Kommunikationsfähigkeit

Zeigt sich, dass die Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Konfliktlösung schlecht sind, sollte dies thematisiert und über das weitere Vorgehen gemeinsam entschieden werden.

Lösungsdruck

Außerdem ist zu klären, wie interessiert die Konfliktparteien überhaupt an einer Konfliktlösung sind. Bei manchen Konflikten ist kein Leidensdruck und damit Lösungsdruck vorhanden, manchmal gewinnt man sogar den Eindruck, bestimmten Leuten machen Konflikte Spaß, es ist sozusagen ihr normaler Umgangstil. Dann handelt es sich aber nicht primär um ein Problem zwischen den Konfliktparteien, sondern um das Problem einer Einzelperson.

Eskalationsstadien

Bei der Lösung des Problems kommt es weiterhin auf den Grad der Eskalation an. Befindet sich der Konflikt noch in den ersten Phasen, der Diskussion und Emotionalisierung, können so genannte Selbsthilfemaßnahmen ergriffen werden. Dazu gehören Gespräche und organisatorische Regelungen.

Ist der Konflikt bereits eskaliert, sollten die Betroffenen professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Dazu gehören die Moderation, die Supervision, das Coaching und die Mediation.

12.2. Konflikte schlichten

Wenn Sie selbst nicht direkt an einem Konflikt beteiligt sind, können Sie dennoch bei der Konfliktlösung helfen, als unparteiischer Schlichter. Diese Rolle kann wesentlich zu einer sinnvollen Konfliktbewältigung beitragen. Je vertrackter die Situation, desto wichtiger ist eine neutrale Instanz, die zwischen den Konfliktparteien vermittelt.

Grundlage für eine aussichtsreiche Schlichtung ist eine gute Vorbereitung und Vorinformation. Ein Schlichter muss dabei die emotionale und die sachliche Seite im Auge halten.

Er sollte:²⁸

auf der emotionalen Seite	auf der sachlichen Seite
<ul style="list-style-type: none"> • eine konstruktive Gesprächsatmosphäre schaffen • den Konflikt versachlichen • für eine gemeinsame Lösung werben • auf Interessenausgleich achten • Konfliktlösung mit zwei Gewinnern anstreben 	<ul style="list-style-type: none"> • die unterschiedlichen Standpunkte gegenüberstellen • Gemeinsamkeiten herausarbeiten • Entscheidungen vorbereiten • für eine stabile Lösung sorgen • Vereinbarungen kontrollieren

12.3. Konfliktlösungen schrittweise erarbeiten

Die Konfliktbehandlung sollte kooperativ erfolgen. Ziel ist ein Ergebnis, mit dem beide Konfliktparteien leben können. Diese Forderung ist nicht leicht zu erfüllen, vor allem, wenn der Konflikt schon lange schwelt und die Situation verfahren ist. Dennoch ist dieser Faktor von entscheidender Bedeutung.

Analysieren Sie:

1. **Ursachen des Konflikts:** Welche Faktoren haben zum Konflikt geführt?
2. **Aktueller Konflikt:** Welche Faktoren bestimmen den Konflikt?
3. **Ziele der Bearbeitung:** Was soll erreicht/vermieden werden?
4. **Maßnahmen zur Bearbeitung:** Was muss deshalb unternommen werden?

Danach kann eine detaillierte Analyse erfolgen:²⁹

Phasen der Konfliktlösung	
Problemanalyse	<i>Wo genau liegen die Probleme?</i>
Analyse der Standpunkte	<i>Welche Standpunkte vertreten die Beteiligten?</i>
Analyse der Interessen	<i>Welche Interessen haben die Beteiligten?</i>
Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten	<i>Welche unterschiedlichen Lösungen sehen die Beteiligten?</i>
Bewertung der Lösungsmöglichkeiten	<i>Was spricht für die einzelnen Lösungen?</i>
Entscheidung für eine Lösung	<i>Wie sieht die beste Lösung aus?</i>
Umsetzung der Lösung	<i>Wie wird die Lösung umgesetzt?</i>

²⁸ Transfer GmbH, S. 35

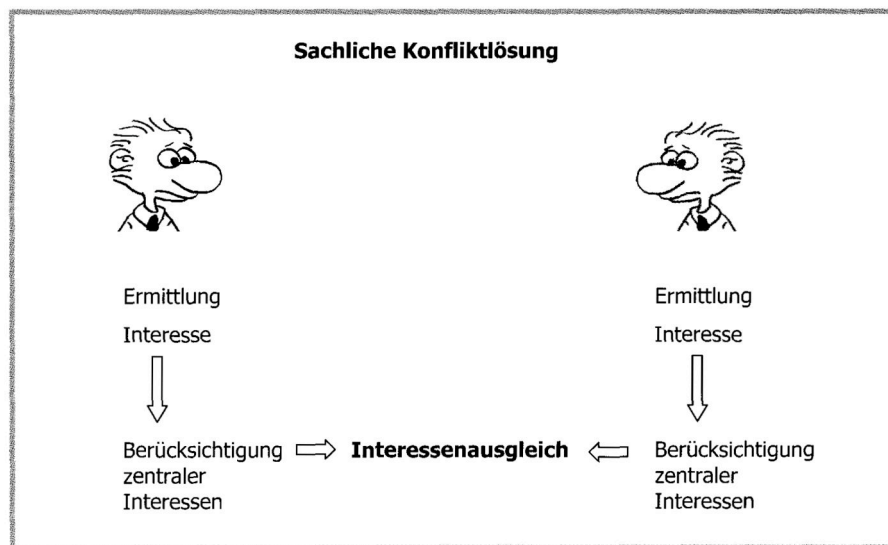
²⁹ Transfer GmbH, S. 37

Kontrolle der Umsetzung

Wer kontrolliert die Einhaltung?

12.4. Standpunkte und Interessen trennen

Konfliktlösungen sind nur dann tragbar, wenn sie nicht gegen zentrale Interessen oder grundsätzliche Vorstellungen einer Partei gerichtet sind. Deswegen ist es nötig, diese Interessen zu kennen und auch zu wissen, welche Interessen welche Bedeutung für eine Person haben, wo der Verhandlungsspielraum groß und wo er klein ist.



Dann ist ein Interessenausgleich möglich:³⁰

1. Die zentralen und wichtigen Interessen der einzelnen Personen werden möglichst vollständig berücksichtigt.
2. Bei weniger wichtigen Punkten ist ein Entgegenkommen möglich. Durch das spürbare gegenseitige Entgegenkommen wächst die Chance zur Kompromissbereitschaft.

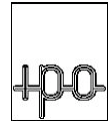
12.5. Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten

Bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten entscheiden Sie sich je nach Interessenslage für eine der drei Bewältigungsstrategien:³¹

1. Gewinn-Verlust-Strategie
2. Verlust-Verlust-Strategie
3. Gewinn-Gewinn-Strategie

³⁰ Transfer GmbH, S. 38

³¹ ebenda



Gewinn-Verlust-Strategie

Die Gewinn-Verlust-Strategie ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Konfliktpartner Autorität ausübt, Macht anwendet und den anderen nicht beachtet. Mit einer Gewinn-Verlust-Strategie versuchen oft Vorgesetzte ihre Macht auszuüben oder Entscheidungen zu diktieren.

Da bei der Gewinn-Verlust-Strategie immer eine Partei unterlegen ist und diese in Zukunft diesen Verlust wieder wettmachen will, sollten Sie darauf achten, dass die gefundene Lösung dem gemeinsam gesteckten Ziel (z. B. Qualitätsniveau, Zusammenarbeit) entspricht. Und stellen Sie sicher, dass die Konflikursachen herausgearbeitet wurden und mit allen Beteiligten besprochen wurden. Ansonsten ist eine Konflikteskalation vorprogrammiert.

Verlust-Verlust-Strategie

Die Verlust-Verlust-Strategie ist dadurch gekennzeichnet, dass weder die eine, noch die andere Partei das erreicht hat, was sie ursprünglich erreichen wollte. Es kommt zu Konfrontationen zwischen Arbeitskollegen oder Teams und zur Gewinnung von Drittparteien, so dass ein endgültiger Abbruch des Projektes bevorsteht. Auch Verhandlungen und Gespräche sind nicht mehr möglich. Die Konfliktpartner versuchen nur noch dem anderen die eigene Meinung aufzuzwingen.

Gewinn-Gewinn-Strategie

Die einzig gewinnbringende Methode ist die Gewinn-Gewinn-Methode. Sie führt dazu, dass trotz eines Konflikts gemeinsame Ziele erreicht werden und ein Mindestmaß an kollegialer Zusammenarbeit gewährleistet wird. Im Vordergrund steht dabei die Bereitschaft zu einem Kompromiss und nicht das persönliche Interesse. Bei dieser Methode stehen Lösungen, die alle Beteiligten gleichermaßen zufrieden stellen im Mittelpunkt. Außerdem wird eine tragfähige Beziehung erhalten.

Achten Sie also nach Möglichkeit immer darauf, dass es bei der Konfliktlösung zwei Gewinner gibt!

12.6. Vereinbarungen treffen und kontrollieren

Am Ende einer Konfliktlösung steht eine Vereinbarung, wer was wie bis wann ändern soll und wie dies kontrolliert wird. Je konkreter diese Vereinbarung, desto besser kann im Nachgang kontrolliert werden, ob die Vereinbarung von den Parteien eingehalten wurde, und desto weniger Streit gibt es anschließend um die Auslegung der Vereinbarung.³²

1. Die Vereinbarungen müssen klar, eindeutig und widerspruchsfrei formuliert sein.
2. Sie legen genau fest, was jede Seite zu tun oder zu unterlassen hat.
3. Sie legen außerdem fest, welche Sanktionen zum Tragen kommen, wenn die Vereinbarungen nicht eingehalten werden.

³² Transfer GmbH, S. 39

4. Die Beachtung der Regelung bringt für alle Beteiligten Vorteile.
5. Die Lösung selbst muss tragfähig sein.

XIII. KONFLIKTGESPRÄCHE FÜHREN

Bei Konflikten hilft nur wieder miteinander zu reden, sich auf ein Gespräch einzulassen. Je schneller dies geschieht, desto leichter ist der Konflikt meist zu lösen. Sind die Fronten erst einmal verhärtet, wird auch das Konfliktgespräch schwierig. Häufig empfiehlt es sich, einen Unparteiischen als Moderator hinzuziehen.

Ob als Schlichter oder Beteiligter: **Schieben Sie das klärende Gespräch nicht hinaus!** Führen Sie es bald, so schwierig und belastend es auch sein mag. Achten Sie bitte im Gespräch darauf: eine Phase nach der anderen. Nehmen Sie sich genug Zeit. Erst wenn ein Schritt zufrieden stellend und vollständig abgeschlossen ist, wird der nächste Schritt begonnen. Und: Nur jeweils einen Konflikt behandeln.³³

13.1. Konfliktgespräch vorbereiten

Je besser ein Konfliktgespräch vorbereitet ist, desto schneller kann eine Lösung gefunden werden. Dazu gehört eine ausreichende Vorinformation, meist in Form von Einzelgesprächen mit den Konfliktparteien, aber bei Bedarf auch mit Personen aus dem Umfeld. Eine gute Vorbereitung ist die Suche nach Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Wo genau liegen die Probleme?
2. Welche Standpunkte vertreten die Beteiligten?
3. Welche Interessen haben die Beteiligten?
4. Welche unterschiedlichen Lösungen sehen die Beteiligten?
5. Was spricht für die einzelnen Lösungen?
6. Wie könnte die beste Lösung aussehen?
7. Können alle Beteiligten mit dieser Lösung leben?
8. Wie kann die Lösung umgesetzt werden?
9. Wie lässt sich die Einhaltung der Vereinbarung kontrollieren?

In jedem Konfliktgespräch geht es um drei Faktoren: die Personen, deren Beziehung zueinander und um die strittige Sache. (vgl. »Themenzentrierte Interaktion« im Skriptum »Kommunikation«!) Jeder dieser drei Komponenten lassen sich Zielsetzungen für das Konfliktgespräch zuordnen:

- ◆ sachliche Basis schaffen
- ◆ Vertrauen bilden
- ◆ offen kommunizieren

³³ Transfer GmbH, S. 41ff

- ◆ Problem lösen
- ◆ Vereinbarung treffen.

13.2. Konfliktgespräch ohne Schlichter

Falls Sie selbst Konfliktbeteiligter sind und kein Schlichter zur Verfügung steht oder notwendig ist, können Sie dem Gespräch folgende Struktur geben:

Einleitung

Beginnen Sie das Gespräch in einer freundlichen, möglichst entspannten und entkrampften Atmosphäre. Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus. Bilanzieren Sie zunächst die positiven Ergebnisse der Zusammenarbeit, die positive Seite Ihres Verhältnisses.

Eigene Konfliktdarstellung

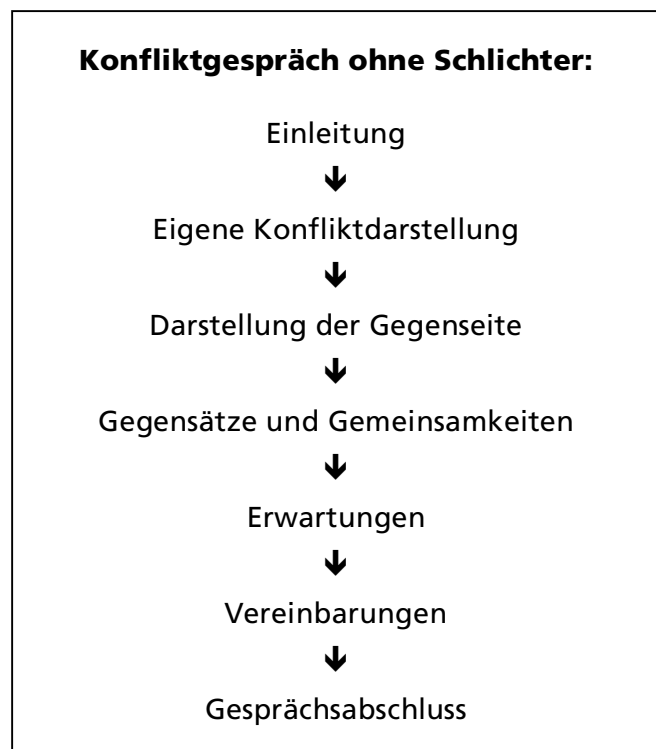
Erläutern Sie den Konflikt vor diesem Hintergrund, ohne jedoch zu moralisieren. Weisen Sie besonders darauf hin, dass Sie ihn aus Ihrer Perspektive schildern, die sich mit der Ihres Gegenübers in keiner Weise decken muss.

Darstellung der Gegenseite

Lassen Sie die andere Seite zu Wort kommen und ein möglichst umfassendes und genaues Bild des Konflikts zeichnen. Hören Sie aktiv zu. Vermeiden Sie es, durch eigene Ausführungen zu unterbrechen. Versuchen Sie sich in die Sichtweise des anderen hineinzudenken, indem Sie nachfragen, sich Gewissheit verschaffen, um Erklärungen bitten, sich Verständnis erarbeiten.

Gegensätze und Gemeinsamkeiten

Debattieren Sie den Konflikt. Setzen Sie sich auseinander. Wo liegen die Gegensätze, wo die Gemeinsamkeiten? Zeigen Sie Verständnis für Gefühle, versuchen Sie aber den sachlichen Kern des Gespräches nicht aus den Augen zu verlieren. Verzichten Sie auf Schuldzuweisungen und vorschnelle Urteile. Geben Sie eigene Fehler und Schwächen zu. Führen Sie keine Endlosdebatten, sondern leiten Sie das Gespräch auf eine konstruktive Lösung hin.



Erwartungen

Gleichen Sie schließlich die verschiedenen Sichtweisen gegeneinander ab. Formulieren Sie klar, was sich für Sie ändern muss, welche Erwartungen Sie stellen, was Sie sich für die Zukunft wünschen und welchen Beitrag Sie selbst dazu leisten werden. Lassen Sie auch Ihren Gesprächspartner seine »Wunschliste« erstellen.

Vereinbarungen

Entwerfen Sie dann gemeinsam einen »Vertrag«, in dem Sie einen Maßnahmenkatalog festlegen, auf den sich beide Parteien einigen können. Legen Sie einen Zeitraum fest, nach dem in einem weiteren Gespräch überprüft wird, ob der Maßnahmenkatalog die gewünschten Ergebnisse erzielt hat.

Schließen Sie keine »faulen Kompromisse«, die den Konflikt nur wieder zuschütten und niemanden verpflichten, zu handeln.

Legen Sie einen Termin fest, an dem Sie sich wieder zusammensetzen, um die praktischen Ergebnisse des ersten Gespräches zu bilanzieren. Beide Parteien tragen diesen Termin in ihren Terminkalender ein.

13.3. Konfliktgespräch mit Schlichter

Schlichter können externe oder interne Personen sein, die entsprechende Qualifikationen besitzen und das grundsätzliche Vertrauen der Streitparteien genießen.

Einstieg

Beginnen Sie das Gespräch nach der Begrüßung mit einer knappen Schilderung der Problematik.

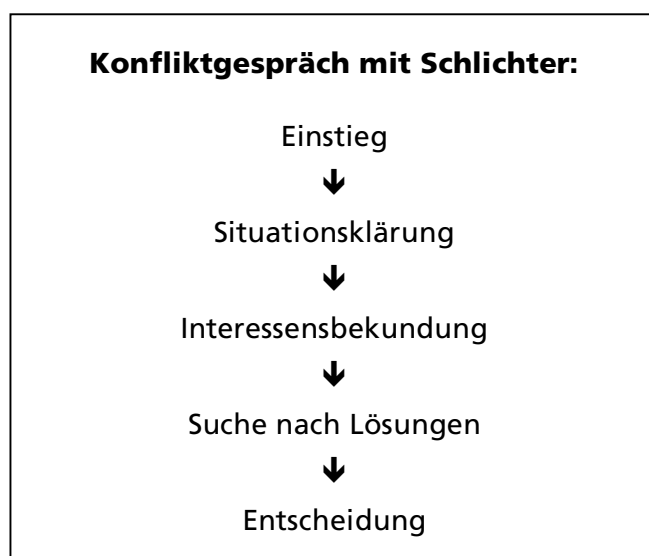
Situationsklärung

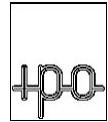
Die Konfliktpartner erläutern beide nacheinander aus ihrer Sicht das Problem. Sie sollten dabei ihre Gefühle und Gedanken möglichst ohne Vorwurf zur Sprache bringen. Jeder darf ausreden. Missverständnisse sollten sofort geklärt werden. Der Schlichter achtet darauf, dass dabei konsequent zur Sache gesprochen wird.

Interessensbekundung

Aus den dargestellten Problemen werden von den Beteiligten Wünsche abgeleitet: Ich möchte gerne, dass...

Diese Wünsche sollten so konkret wie möglich sein. Die andere Partei kann dazu Stel-





lung nehmen. Dabei kommt es noch nicht auf eine Einigung an, sondern nur darauf, dass jeder erst einmal die Wünsche des anderen akzeptiert. Möglicherweise ist bereits zu diesem Zeitpunkt ein Stadium erreicht, wo die Parteien sachlich noch verschiedener Meinung sind, sie die Haltung des anderen aber verstehen und auch akzeptieren.

Suche nach Lösungen

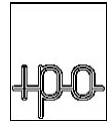
Nun werden Lösungsmöglichkeiten gesammelt. Je mehr praktikable Möglichkeiten gefunden werden, umso besser. An der Suche nach Lösungen sollten sich beide Seiten und natürlich auch der Schlichter beteiligen.

Entscheidung

Die Lösungsalternativen werden gegenübergestellt und abgewogen. Wichtig: Sie sollten an den Bedürfnissen und Wünschen der Beteiligten gemessen werden. Ziel ist, die zentralen Interessen aller, soweit es geht, zu berücksichtigen.

Aus den verschiedenen Lösungsmöglichkeiten wird die für beide Seiten günstigste Variante herausgesucht. Ziel ist eine Einigung, mit der alle gut leben können. Es werden die konkreten Schritte besprochen und wenn nötig schriftlich festgehalten.

Kommt es nicht zu einer Entscheidung, sollten die wichtigsten Gesprächsergebnisse dennoch vom Schlichter abschließend zusammengefasst werden. Es bleibt dann die Möglichkeit, das Gespräch zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen oder die Verhandlungen zwischen den Parteien generell abubrechen.



TEIL C: ANHANG

XIV. LITERATUR

- Badelt, Ch., (Hrsg.) (2002): *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. Stuttgart
- Berlew, D. E. (1977): *Conflict, an under-utilized resource*. Nive-najaarsdag 1997. Den Haag.
- Fehlau, E. G. (2005): *Konflikte im Beruf*. München.
- Glasl, F. (2002): *Konfliktmanagement*. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern, Stuttgart, Wien.
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt.
- Rüttinger, B. ()1980): *Konflikt und Konfliktlösen*. Goch.
- Rosenstiel, L. v. (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart.
- Transfer GmbH (2005): *Arbeitsheft Konfliktmanagement*. Offenbach.

XV. REFERENT



Mag. Markus Pöcksteiner
Kommunikationsberater

www.poecksteiner.cc

poecksteiner@poecksteiner.cc

Tel: 0664-2527444

Vita: Geboren 1963, aufgewachsen in Grein an der Donau, Studium der Soziologie an der J.K.Universität Linz. 10 Jahre Leitungsfunktionen in Agenturen für Mitgliederwerbung in der BRD; Kommunikationsberater, Akademischer Berater und Coach, Trainer und Supervisor, Universitätslektor; Geschäftsführender Gesellschafter der Regionalentwicklungsfirma Perspectra GmbH.

Themen: Kommunikation, Organisation, Personalentwicklung.

Specials: Volunteering, Coaching, Intergenerativität.